

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W KULTURZE

11

Studium przypadku
Muzeum Uniwersytetu Jagiellońskiego Collegium Maius

WSTĘP

Zarządzanie strategiczne, którego rozwój datujemy na lata 60. XX w., było pierwotnie metodą, która przynieść miała sukcesy gospodarcze firmom, dla których celem najważniejszym było osiągnięcie zysku. Sukces definiowano w kategoriach ekonomicznych i dopiero parę dekad później teoretycy zarządzania z wolna zaczęli dostrzegać potrzebę odniesienia zasad zarządzania strategicznego do organizacji non-profit. W Polsce, z przyczyn oczywistych, proces ten był jeszcze bardziej opóźniony, a myślenie o możliwościach wprowadzania zasad zarządzania w obszarze kultury, które od drugiej połowy lat 90. zaczęto uprawiać w Szkole Zarządzania Kulturą UJ, początkowo spotykało się z oporem i niezrozumieniem. Zarządzanie kulturą kojarzone było raczej z jej ręcznym sterowaniem, a używanie pojęć właściwych dla zarządzania, takich jak: produkt, zarządzanie zasobami ludzkimi lub wskaźniki rynku, w odniesieniu do organizacji kultury uważane było za herezję i sprzeniewierzenie się ich misyjności i powołaniu do tzw. celów wyższych. Z czasem przekonał się, że nazwanie spektaklu czy wystawy produktem nie obniża ich jakości i wartości, które wszak zależne są od zupełnie innych czynników, a zarządzanie kulturą nie jest równoznaczne z manipulowaniem treściami i przekazami generowanymi przez wydarzenia kulturalne.

W ciągu ponad 20 lat od ukazania się polskiego wydania *Przedsiębiorczości w kulturze* Giepa Hagoorta (Wydawnictwo UJ nie oznaczyło datę tego wydania, ale pisząca te słowa pamięta doskonale, że był to rok 1996, w którym autor książki prowadził zajęcia na podyplomowych studiach Zarządzania Kulturą na UJ) pojawiło się niemało prac zwartych i artykułów poruszających istotne kwestie związane z zarządzaniem w kulturze, z najbardziej całościowym podręcznikiem Lidii Varbanovej *Zarządzanie strategiczne w kulturze* (2015) na czele. Opracowanie poniższe nie ma na celu (ani nie ma ambicji) w żaden sposób uzupełniać/podważać ustaleń poprzedników ani z nimi konkurować. To, co zostanie powiedziane, wynika z praktycznego doświadczenia autorki oraz z pełnienia roli badacza poszukującego najlepszych wzorów zarządzania instytucjami kultury. Istotną przesłanką napisania tego tekstu jest również

doświadczenie dydaktyczne. Uwypuklone zostaną przede wszystkim te elementy, które sprawiają największe trudności i w stosunku do których powstaje najczęściej nieporozumień, a w związku z tym – błędów widocznych w pracach studenckich (na różnych poziomach).

NAJWAŻNIEJSZE POJĘCIA

Zarządzanie strategiczne: sposób zarządzania organizacją, który nakierowany jest na realizację wyznaczonych celów dzięki odpowiedniemu wykorzystywaniu pozytywnych czynników w samej organizacji i jej otoczeniu oraz niwelowaniu stron negatywnych traktowanych jako wyzwania i zadania.

Misja: zacytowana w tekście definicja Andrzeja Koźmińskiego zwraca uwagę na zewnętrzne funkcje sformułowania misji organizacji. Od strony wnętrza organizacji można zaproponować zdefiniowanie pojęcia misji jako: krótkiego, zwięzłego sformułowania, które wyraża swoiste wyznanie wiary członków organizacji w to, że w określonym zakresie może ona wpływać pozytywnie na losy bliższego i dalszego otoczenia.

Analiza SWOT: działanie diagnostyczne, które dzięki rozpoznaniu mocnych i słabych stron organizacji oraz możliwości i zagrożeń, które aktualnie odnaleźć można w otoczeniu bliższym i dalszym, pozwala na stworzenie strategii działania przybliżającej osiągnięcie celów tej organizacji.

Otoczenie organizacji: w teorii zarządzania istnieje wiele definicji i sposobów klasyfikacji otoczenia. Należy jednak zwrócić uwagę, że można otoczenie traktować jako środowisko, w którym istnieje organizacja, za które powinna się ona czuć odpowiedzialna, oraz w którym ma ona funkcjonować ze świadomością nieustannego (choć czasem bardzo małego) wpływu na nie.

ZAGADNIENIA TEORETYCZNE

Teoretycy zarządzania strategicznego lubią w swoich tekstach odnosić się do greckiej etymologii słowa **strategia**, przypominając, że chodzi o sytuację militarną, a samo słowo „*stratos*” oznaczało armię rozłożoną obozem, zaś *agein* – przywództwo” (Obłój 2007, s. 18). Chodzi więc o prowadzenie działań wojennych przeciw konkretnym wrogom, których rozpoznanie należy do obowiązków przywódcy i stanowi podstawę podejmowanych następnie decyzji. Znajomość własnego wojska jest tu zawarta *implicite*, stwierdzenie, że jest ono „rozłożone obozem” może oznaczać dobre uporządkowanie i zorganizowanie własnych sił tak, by je dobrze wykorzystać w mającej nadejść walce. Niesłychanie ważne jest stwierdzenie Aleksandra Macedońskiego – które przytacza również teoretyk zarządzania strategicznego – dotyczące konieczności uzależnienia konkretnych strategii od bieżących uwarunkowań sytuacyjnych (tamże). Niezbędność takiego zarządzania, które uznaje potrzebę dostosowywania działań i procesów do rozpoznanych uwarunkowań w otoczeniu, znana była przecież nie tylko w starożytnej Grecji. W pochodzącej z Kaszmiru bajce dydaktycznej z początku naszej ery autor mówi o „wytrwałości w osiąganiu rzeczy zamierzonych”, teoretycy współczesnego zarządzania powiedzą tu o misji organizacji. To właśnie świadomość tego, jakie jest najważniejsze posłannictwo firmy, jaki jest

sens jej istnienia, wyznacza reguły i sposoby postępowania. Jest podstawą definiowania celów strategicznych i konkretyzowania sposobów ich realizacji przez osiągnięcie celów operacyjnych, planów rocznych i tych, które muszą być wypełniane podczas codziennego funkcjonowania organizacji. W myśleniu strategicznym zawsze i bezwzględnie powinna obowiązywać zasada podejmowania działań i decyzji zarządczych wiodących „od ogółu”, czyli od najbardziej ogólnych, pierwotnych i najszerzych celów zawartych w deklaracji misji, „do szczegółu”, czyli do tego, za pomocą jakich konkretnych posunięć przybliżyć się do realizacji celów.

Stworzenie spójnego, konkretnego i precyzyjnego sformułowania misji powinno być zadaniem otwierającym dla każdej nowo powołanej instytucji. Warto też, aby organizacje funkcjonujące już na rynku co jakiś czas poddawały weryfikacji racje swojego bytu określone w misji. Jedną z definicji misji obecna w literaturze przedmiotu określa ją jako „to, co organizacja proponuje otoczeniu, w zamian za zasilanie, które z niego otrzymuje” (Koźmiński 2000, s. 42). A zatem organizacja powinna pozostawać w dialogu z otaczającym ją światem, a odpowiedź na potrzeby i uczestnictwo w ich rozwijaniu jest warunkiem istnienia i rozwoju organizacji. Wydaje się to szczególnie istotne w przypadku rozważania roli, jaką mogą (i powinny) odgrywać instytucje kultury. Poruszają się bowiem najczęściej w obszarach wartości duchowych, myślą w kategoriach tzw. celów wyższych i zdają się być szczególnie uwrażliwione na kondycję współczesnego człowieka, jego miejsce i rolę w różnych aspektach życia społecznego, ekonomicznego, politycznego etc. Świadome działanie według deklaracji misji daje pewnego rodzaju gwarancję, że utrzymywanie przez otoczenie organizacji ma sens. Owo utrzymywanie odbywa się na różne sposoby, wśród których należy wspomnieć przede wszystkim o dotacjach celowych, grantach, ale nade wszystko o biletach wstępu kupowanych przez publiczność. One bowiem najczęściej, nie będąc jednak podstawą do utrzymania instytucji, stają się wyrazem tego, co społeczność myśli i jak ocenia działalność kulturalną prowadzoną przez konkretną organizację. Frekwencja jest podstawą do podejmowania decyzji finansowych przez organizatorów publicznych instytucji kultury. A przecież ludzie nie będą „głasować nogami” tam, gdzie odbywają się rzeczy dla nich nieważne. Nawet protesty, których świadkami byliśmy wielokrotnie ostatnimi laty pod teatrami czy galeriami polskimi, podejmowane przeciw jakimś wydarzeniom kulturalnym lub je popierające, były przecież wyrazem tego, że w tych właśnie instytucjach działo się coś, co jest ważne, co pozwalało na formułowanie swoich przekonań w odniesieniu do wartości, które zostały w tych wydarzeniach kulturalnych przedstawione. Zarządzający instytucją kultury powinien w takie głosy społecznych wystąpień pilnie się wsłuchiwać i czujnie, z dużą dozą wrażliwości, tak myśleć o swojej organizacji, by rezonowała ona w rzeczywistości społeczno-kulturowej. Temu właśnie ma służyć sformułowanie misji, które powinno być budowane w jak najszerzym gronie osób z wszystkich szczebli organizacji, a także w odniesieniu do partycypacyjnego konsultowania przez możliwie szerokie grono interesariuszy. Dyskutowanie o tym, jakie jest społeczne posłannictwo, jak ono zmieniało się w przeszłości, czy pojawiają się jakieś nowe potrzeby i obszary działania, to wymóg dobrego budowania dalszych kroków w strategii organizacji.

Dyskusja o tym, czym powinna być organizacja kultury, może odbywać się według parametrów określonych w latach 90. XX w. przez specjalistów z Ashridge Strategic Management Centre (Janse 2019). Wskazane są tu cztery, wzmacniające się parametry – **Cele**, **Strategie**, **Wartości** i **Standardy zachowań** – które po określeniu ich prowadzą do sformułowania deklaracji misji.

Cele organizacji określane są przez odpowiedź na pytanie o to, po co organizacja istnieje. Instytucje kultury mają na uwadze przede wszystkim cele wyższe i w zależności od tego, czy są instytucjami publicznymi, utrzymywanymi z dotacji, czy też prywatnymi firmami samofinansującymi się, mogą określać swoje funkcjonowanie jako organizacje non-profit lub for-profit.

Nieco inaczej sprawa wygląda przy określaniu kolejnego z parametrów, czyli **Strategii**. Polega ona na wskazaniu głównych obszarów działania organizacji, przez które można realizować przyjęte cele. Powinny to być takie obszary, które wskażą szerokie *spectrum* zaangażowania i podejmowanych aktywności, bez nakreślania szczegółowych celów operacyjnych. Na przykład w przypadku muzeów będzie to gromadzenie zbiorów, ich interpretacja oraz upowszechnianie.

W przypadku **Wartości** trzeba pamiętać, że to, w co firma „wierzy”, znajduje wyraz w celach realizowanych przez podejmowane działania. W zależności od założeń i wizji funkcjonowania organizacja może przyjąć specyficzną hierarchię wartości. Istotnym czynnikiem, na który należy zwrócić uwagę, będzie kwestia spójności wartości wspieranych przez działania organizacji z tymi, które są istotne dla otoczenia społecznego. Wartości mogą być także zarzewiem wewnętrznych konfliktów członków organizacji w przypadku rozbieżności między osobistym systemem wartości a tym obowiązującym w danej instytucji. Tym bardziej należy postulować świadome i odpowiedzialne ich określenie na poziomie misji instytucji, daje to bowiem jasny przekaz zarówno otoczeniu, jak i potencjalnym członkom.

Praktyka zarządzania organizacjami dowodzi, że najwięcej rozbieżności może pojawiać się na linii **Wartości – Standardy zachowań**. Należy postulować, by już na poziomie misji określać, jaki model kultury organizacyjnej instytucja chciałaby promować, jakie zachowania są właściwe i jakim wartościom powinny być podporządkowane. To wszystko powinno znaleźć wyraz w wewnętrznych regulaminach i rozwiązaniach takich jak kodeksy etyki zawodowej, procedury i regulacje dotyczące codziennego oraz okazjonalnego funkcjonowania organizacji.

Wyszczególnienie wymienionych czterech parametrów znajduje następnie wyraz w stworzonym na ich podstawie sformułowaniu misji. Konieczne jest zawarcie w tej deklaracji specyfiki danej organizacji i tego, co odróżnia ją od innych instytucji w tej samej branży czy kategorii. Dobrze sformułowana misja może być pomocna w ochronie tożsamości instytucji. Pokusa, by traktować instytucje kultury jako narzędzie sprawowania polityki, jest bardzo silna, jednak niezależność od bieżących celów politycznych daje instytucjom kultury (oczywiście poza tymi, które swoją misyjność postrzegają jako przedłużone ramię władzy) możliwość prawdziwie twórczego i nieskrępowanego rozwoju. I nawet jeśli instytucje kultury przyjmą linię zgodną z linią promowaną przez będące u władzy ugrupowania polityczne, to taka decyzja powinna być podjęta autonomicznie, niezależnie od nacisków zewnętrznych.

Zaproponowana w latach 60. XX w. przez Alberta Humphreya **analiza SWOT** służy zdiagnozowaniu sytuacji organizacji i umożliwia nakreślenie jej planów. Nazwa jest akronimem słów określających czynniki, które należy określić, by postawić dobrą diagnozę. S i W, czyli *Strengths* i *Weaknesses*, odnoszą się do samej organizacji i zakładają przeprowadzenie analizy wewnętrznej, wskazanie jej mocnych i słabych stron. Z kolei O i T oznaczają *Opportunities* i *Threats* i odnoszą się do otoczenia badanej instytucji.

Podczas przeprowadzania analizy wewnętrznej na wstępie należy zwrócić uwagę na konieczność znalezienia punktu odniesienia tworzącego kryterium, według którego będzie można zakwalifikować dany czynnik jako atut organizacji lub jego słabą stronę. Jedną z metod prowadzenia analizy SWOT, zaproponowaną przez Krzysztofa Obłoję, jest „porównanie do najgroźniejszego konkurenta” (Obłój 2007, s. 330). W przypadku publicznych instytucji kultury warto szukać punktu odniesienia w takiej instytucji, którą uważamy za wzór godny naśladowania.

Analizując mocne i słabe strony organizacji, nie wahajmy się przeprowadzać badań wśród możliwie szerokiego *spectrum* uczestników. Przyjęcie perspektyw osób pracujących na różnych szczeblach w hierarchii organizacyjnej daje możliwość bardziej wnikliwej oceny kondycji badanej instytucji. Perspektywa portierów, osób sprząających czy bileterów może być niekiedy nawet bliższa ocenie instytucji przez publiczność. W sytuacji idealnej w ocenie instytucji powinno się wziąć pod uwagę również oceny publiczności.

Analizę mocnych i słabych stron organizacji najlepiej przeprowadzać na podstawie przygotowanego wcześniej scenariusza. Istnieją przynajmniej dwa sposoby gromadzenia danych koniecznych do oceny organizacji. Z jednej strony można zrobić badania ankietowe. Niektórzy z teoretyków zalecają ocenę punktową poszczególnych obszarów, jednakże wydaje się, że bardziej wartościowe będą oceny jakościowe. Uzyskanie takiej ewaluacji jest wprawdzie trudniejsze i bardziej czasochłonne, ale w rezultacie materiały w ten sposób pozyskane mogą stać się punktem wyjścia do pogłębionych wniosków. Problemатyczne wydaje się tu zachowanie anonimowości badań, które w przypadku badań ankietowych łatwiej zagwarantować w większych organizacjach. Dlatego należy postulować, by do tego typu badań, jeśli to możliwe, zatrudniać zewnętrznych konsultantów.

Analizę trzeba rozpocząć od zbadania **zasobów** organizacji. Zgodnie bowiem z najbardziej klasyczną definicją zarządzanie to „zestaw działań (...) skierowanych na zasoby organizacji” (Griffin 2002, s. 38). Zasoby są tu więc kluczowe i one stają się podmiotem działania. Ricky W. Griffin, autor podręcznikowej definicji, rozróżnia cztery rodzaje zasobów: ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne (tamże).

Mówienie o „zasobach ludzkich” jakże często spotyka się ze sprzeciwem wynikającym zapewne z niezrozumienia. Należy bowiem zdecydowanie podkreślić, że takie myślenie nie jest równoznaczne z przedmiotowym traktowaniem członków organizacji. Wydaje się, że wręcz przeciwnie – oznacza to przekonanie, że to ludzie tworzą organizację; są więc oni najważniejszym zasobem organizacji. Rozpatrując, czy zespół pracowniczy jest mocną czy słabą stroną organizacji, możemy zadawać pytania o wykształcenie, kwalifikacje, właściwe wykorzystanie kompetencji i doświadczenia pracowników.

Z myśleniem o ludziach jako zasobach łączy się bezpośrednio ocena zasobów informacyjnych. Przede wszystkim istotne są pytania o to, w jaki sposób wiedza (informacja) jest kumulowana w organizacji, jak jest dystrybuowana między jej członkami, w jaki sposób można mówić o przekazywaniu informacji w czasie, czy instytucja przeznacza odpowiednie nakłady na badania i rozwój.

Zasoby rzeczowe to przede wszystkim materialne środki trwałe, takie jak budynki oraz ich wyposażenie. Bardzo istotne są również kwestie lokalizacji i możliwości komunikacyjnych, miejsc parkingowych etc. Na szczególną uwagę zasługują tu muzea, które do zasobów rzeczowych dołączyć muszą ten najważniejszy – kolekcję, nad którą sprawują opiekę.

Drugi obszar funkcjonalny, w którym poszukiwać należy mocnych i słabych stron, to tzw. **organizacja**, czyli sposób urządzenia relacji międzyludzkich w grupie osób tworzących firmę. W tym momencie można zapytać o kierownictwo, tryb powoływania dyrektora, jego kompetencje i predyspozycje. Do mocnych/słabych stron organizacji należy zakwalifikować relacje, które potrafi zbudować dyrekcja, oraz sieć powiązań zarówno z organizatorem, jak i innymi instytucjami. Bardzo istotnym przedmiotem analizy jest kwestia kadr: obsady stanowisk, sposobu rekrutowania i fluktuacji zatrudnienia. Chodzi tu także o sposób zorganizowania pracy, rodzaj struktury organizacyjnej, funkcjonowania (lub nie) odpowiednich procedur, spójności i szczegółowości regulaminów wewnętrznych. W trakcie diagnozowania organizacji należy także zadawać pytania o jej zdolności adaptacyjne, to znaczy umiejętności przystosowywania się do zmian, których wszak otoczenie współczesne nie oszczędza. Organizacje młode to takie, których mocną stroną jest otwarcie na potrzeby otoczenia, umiejętność wchodzenia z nim w dialog, świadome podejmowanie wyzwań, które pojawiają się w wyniku falowania „płynnej nowoczesności”. To właśnie kiedy myślimy i oceniamy organizację, powinniśmy zapytać o to, jak przebiega w naszej firmie komunikacja, czy obieg informacji jest płynny i szybki, czy istnieją kanały przepływu istotnych wiadomości, czy przypadkiem plotki nie zastępują rzetelnych komunikatów. Istotnym zagadnieniem, które można poddawać weryfikacji, jest kwestia relacji wewnątrzorganizacyjnych, zarówno formalnych, jak i nieformalnych.

Trzeci z obszarów funkcjonalnych zawiera kwestie dotyczące **produkcji**. Podobnie jak w przypadku zasobów ludzkich rozpatrywanie efektów pracy instytucji kultury, jak np. wystawa czy spektakl teatralny, spotyka się niekiedy z oporem i niezrozumieniem. Tymczasem nie chodzi przecież o komercjalizację kultury, a jedynie o to, że myślenie o wydarzeniach w kategoriach produktu i zastosowanie teorii zarządzania do weryfikacji działalności organizacji może skutkować efektywnością i eliminacją błędów. Dostosowanie planów produkcyjnych do możliwości wynikających z jakości majątku produkcyjnego sprawia, że ich realizacja jest wykonalna. Badanie należy skoncentrować na kwestiach związanych ze środkami trwałymi, trzeba także poddać ocenie możliwości zaopatrzenia, zarówno w sferze zdobyczy technologicznych czy materiałowych, jak i w kwestii dostępu do korzystania z dóbr kultury wynikającego z regulacji prawnych. Plany produkcyjne powinny być tworzone w odpowiedzi na potrzeby rynku, a pytanie o ich kwalifikację jako mocną/słabą stronę organizacji często dotyka kwestii elastyczności i wrażliwości na zmiany. Należy także zwrócić uwagę na to, że plany produkcyjne często ograniczane są przez brak środków finansowych, a kwestie kosztów produkcji również podlegać powinny ocenie diagnostycznej. Oznacza to bowiem pytanie o właściwe zarządzanie finansami, czyli dotacjami przedmiotowymi w przypadku instytucji publicznych i środkami pozyskiwanymi w rozmaitych trybach (od grantów po sponsoring i działania gospodarcze).

Nie do przecenienia jest ostatni z obszarów podlegających ocenie mocnych/słabych stron, czyli **marketing**. Myślenie o odpowiedniej dystrybucji produktów organizacji związane jest ściśle ze znajomością rynku i możliwością/wolą prowadzenia badań w tym zakresie. Współczesność stawia przed organizacjami coraz bardziej rozbudowane wymagania w zakresie wypełniania potrzeb społecznych w sferze konsultacji i partycypacji. Znajomość rynku i działanie według zasad Rozwoju Widowni (*Audience Development*) stawia gościa instytucji kultury w centrum zainteresowań, przy czym chodzi tu o budowanie relacji z publicznością i aktywizowanie jej dzięki działaniom związanym ze sztuką (zob. Czarnecki 2015). Należy tu zadawać pytania o to, czy i jak podtrzymywane są więzi z publicznością, która już zechciała

wybrać ofertę danej instytucji, a także o to, jakie działania są podejmowane w celu pozyskania nowych grup. W rozpatrywaniu i ocenie obszaru marketingu nie wolno zapominać o kwestiach związanych z systemem identyfikacji wizualnej, a także o tym, jakie są: panująca opinia o jakości organizacji, jej wizerunek, marka i reputacja.

W analizie SWOT przede wszystkim chodzi o to, by wnioskować o kierunkach działań podejmowanych przez organizację, a mających na celu niwelowanie słabych stron przy użyciu atutów. Ważne jest, by brać również po uwagę czynniki wynikające z drugiej części analizy diagnostycznej, czyli z badania *Opportunities* i *Threats* zawartych w otoczeniu organizacji. Trzeba tu równocześnie podkreślić, że w diagnozie otoczenia najważniejsze jest zwrócenie uwagi na czynniki obecne w danym momencie w środowisku, nie zaś na prognozowanie przyszłości. W polskiej literaturze zwykło się przekładać *Opportunities* jako „szanse”. Może to wprowadzać pewne niezrozumienie, wynikające z semantycznej pojemności tego sformułowania i kierować myśli na przyszłość zamiast na obecne „możliwości”. W ten sposób można stracić z oczu bieżącą sposobność poprawienia kondycji i rozwiązywania problemów wskazanych podczas diagnozowania słabych/mocnych stron. Być może dla dobra organizacji i jej działania powinno się również zmodyfikować rozumienie czynników określanych jako *Threats* – „zagrożenia”. Chodzi tu o twórcze podejście do kwestii niebezpiecznych czynników tkwiących w otoczeniu i na traktowaniu ich raczej jako wyzwań do działania, mogących stanowić impuls do mobilizacji sił organizacji, niż jako paralizatorów, które opóźniają rozwój.

Rozpoznawanie trendów w otoczeniu organizacji, poszukiwanie wyzwań i możliwości może odbywać się z wykorzystaniem kolejnego narzędzia diagnostycznego charakterystycznego dla zarządzania strategicznego. Chodzi o **analizę PEST** właściwą do badania makrootoczenia. PEST to akronim, wskazujący na czynniki Polityczne i prawne, Ekonomiczne, Społeczno-kulturowe i Technologiczne.

Zwykło się definiować otoczenie w skali makro jako tę część środowiska, która oddziałuje na organizację, ale organizacja w sposób bezpośredni nie może mieć na nie wpływu (Varbanowa 2015, s. 166 i n.). Grażyna Gierszewska i Maria Romanowska zwracają uwagę, że choć makrootoczenie jest jednakowe dla wszystkich, „tworzy przedsiębiorstwom niejednakowe warunki, zależne od regionu, branży, sektora, wielkości tych przedsiębiorstw, ich formy własności i wielu innych czynników” (Gierszewska, Romanowska 2014, s. 26) i dlatego konieczne jest każdorazowe badanie wpływu otoczenia na organizację.

Badając czynniki wpływające na działanie instytucji kultury w **sektorze politycznym**, powinniśmy przede wszystkim zwracać baczność na politykę kulturalną państwa. Niekiedy szansą dla instytucji mogą być preferencje bieżące polityków, ich działania na rzecz własnego regionu; należy zauważyć, że ostatnio zaczęto również doceniać rolę kultury. Śledzenie uwarunkowań politycznych i prawnych w poszukiwaniu nowych możliwości dla działalności kulturalnej wydaje się być obowiązkowe dla wszystkich zarządzających.

Bezpośrednim narzędziem realizacji polityki kulturalnej państwa stają się **ekonomiczne** podstawy funkcjonowania instytucji kultury, a także fundusze dodatkowe w postaci grantów w wybranych obszarach. Oczywiście, poza bezpośrednimi środkami ekonomicznymi przeznaczonymi na kulturę wpływ na to, jak działają instytucje, mają także ogólne warunki i trendy ekonomiczne. Wysokość dochodu i produktu narodowego, kwestie związane z dochodami ludności, ich zatrudnieniem, stopą inflacji i bezrobocia bardzo często decydują o tym, jakie zasilenia ekonomiczne mogą być przeznaczane na wydatki związane z kulturą.

Badanie sektora **społeczno-kulturowego** można rozpocząć od pytań dotyczących trendów demograficznych, wydzielanych niekiedy jako odrębny obszar badań. Opierając się na danych statystycznych, rozpatrujemy średnią wieku, stopy wzrostu populacji, strukturę społeczną czy wzorce mobilności. Nie ulega wątpliwości, że starzenie się społeczeństwa, rosnący stale udział kobiet i ich aktywność zawodowa powinny stanowić wyzwanie dla instytucji kultury. Należy także zwrócić uwagę na rosnącą ciągle liczbę obcokrajowców przebywających w naszym kraju, a kwestie budowania relacji i problemów w zakresie zarządzania w środowisku wielokulturowym wydają się kluczowe dla wypełniania misji kulturalnych. Wśród czynników społeczno-kulturowych, które mogą stać się katalizatorem zmian strategii działania instytucji kultury, trzeba zwrócić również uwagę na kwestie związane z laicyzowaniem się społeczeństwa i zanikiem tradycyjnych form religijności, z jednej strony, a ludzkimi potrzebami duchowymi, które wszak nie zanikają, znajdując jedynie inne obszary realizacji – z drugiej. Odchodzenie od tradycyjnych form spędzania wolnego czasu, przeobrażenia w zakresie wyznawanych wartości społecznych, transformacja norm i zwyczajów, zmieniające się style życia... Do tego należy dołączyć nurty, które pojawiają się nie tylko w dyskursie naukowym, lecz także w codzienności, takie jak: posthumanizm, zainteresowania ekologią, postkolonializm. Nie sposób jednak wyczerpać listy trendów obecnych w kulturze, współczesność bowiem zmienia się burzliwie i wszelkiego rodzaju konkretne wskazania mogą dotyczyć tylko konkretnych „okoliczności miejsc i czasu”.

Poszukiwanie w otoczeniu społeczno-kulturowym czynników, które mogą lub powinny być wykorzystane w tworzeniu strategii w odniesieniu do organizacji kulturalnych, na pewno należy uzupełnić kwestiami związanymi z sektorem **technologicznym**. Być może obecnie, w znacznie większym stopniu niż kiedykolwiek wcześniej, oba te sektory przecinają się, tworząc obszar wspólny. Dotyczy to przede wszystkim uczestnictwa w kulturze, w którym udział tzw. nowych mediów i społeczności obecnych w internecie stał się wyznacznikiem dogłębnych zmian. Postęp technologiczny jest czynnikiem, który ułatwia dostęp do kultury. Nowe technologie to także nowe możliwości produkcyjne i – co za tym idzie – nowe jakości w sztuce i kulturze.

Po rozpoznaniu mocnych/słabych stron organizacji oraz czynników w otoczeniu należy przystąpić do formułowania celów strategicznych, które mają zniwelować słabe strony i wykorzystać strony mocne oraz możliwości obecne w otoczeniu, a także wystrzegać się zagrożeń znajdujących się w środowisku. Należy tu również podkreślić, że instytucje kultury muszą zdawać sobie sprawę, że niewykorzystywanie możliwości jest równoznaczne ze wzmacnianiem konkurencji oraz pogarszaniem swojej sytuacji. Nie wolno nam „oddawać pola”, nie wolno zasłaniać się niemożnością zdobycia środków (często można to usłyszeć), nie wolno rezygnować.

STUDIUM PRZYPADKU

Muzea uczelniane nie są zjawiskiem nowym. Choć próżno szukać ich definicji w ustawie o muzeach, ministerialnych aktach prawnych i rozporządzeniach czy dokumentach uczelni, działają, są coraz bardziej rozpoznawalne i pozwalają spojrzeć na szkoły wyższe z nowej perspektywy. Niejednokrotnie ich początki to zakurzone instrumentarium naukowe w zakła-

dowej gablocie, częściej jednak stanowią gromadzony świadomie zbiór obiektów, niekiedy dzięki zapisom testamentowym i darom.

W 1964 r. w Muzeum Uniwersytetu Jagiellońskiego Collegium Maius udostępniono dla zwiedzających zbiory należące do najstarszej polskiej uczelni. Kolekcja wywodzi się z XIX-wiecznego Gabinetu Archeologicznego. Z punktu widzenia struktury Muzeum jest jednostką pozawydziałową Uniwersytetu, działającą na podstawie regulaminu zatwierdzonego przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz regulaminu organizacyjnego uczelni. Z perspektywy ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej nie jest traktowane jak instytucja kultury z uwagi na osobę organizatora. Muzea uczelni gromadzą, opracowują, konserwują, upowszechniają dziedzictwo akademickie, przybierając formy centrów, archiwów, ogrodów botanicznych, muzeów wirtualnych itd. Największym i najbardziej rozbudowanym przychodzi funkcjonować nie tylko w strukturze szkół wyższych, ale i konkurować z innymi muzeami.

Wszędzie tam, gdzie pojawiają się pytania o sens istnienia instytucji, niezbędne jest odniesienie do misji. Misja powinna wyrażać charakterystyczną rolę, jaką ma do spełnienia instytucja, wskazywać na to, co odróżnia ją od innych (Stabryła 2010). Jej zapisy stanowią o idei instytucji, odpowiadają na pytanie, dla kogo muzeum istnieje i gdzie widzi siebie w przyszłości. Muzeum Uniwersytetu Jagiellońskiego, mimo znakomitego stażu, zarówno w gromadzeniu kolekcji, jak i udostępnianiu zbiorów publiczności, nie ma sformalizowanej misji. Nie jest w tym przykładzie osamotnione – na podstawie kwerendy przeprowadzonej na stronach internetowych i biuletynów zaledwie jedna jednostka z grona działających w Polsce 68 muzeów uczelnianych (Zięba 2018) deklaruje posiadanie spisanej misji¹. Zapisów w formie dokumentów nie mają także jednostki nowe, powołane do życia w ciągu ostatnich kilku lat (np. Muzeum Uniwersytetu Gdańskiego ustanowione w 2018 r., Muzeum Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu powstałe w 2016 r.).

Kluczem do odnalezienia sensu istnienia instytucji jest postawienie przed nią celu. W przypadku muzeów odpowiedź wydaje się prosta: celem istnienia jest tworzenie kolekcji (Żygulski 1982; Barańska 2004). Wskazanie profilu zbiorów determinuje dalsze działania jednostki, wyznacza kierunek rozwoju. Celem Muzeum UJ jest przede wszystkim gromadzenie oraz upowszechnianie historii i dziedzictwa nauki, w tym instrumentarium naukowego, dzieł sztuki, nie tylko pochodzących z Uniwersytetu, ale i wywodzących się ze spuścizny międzynarodowej. W latach 40. XIX w. w broszurze informującej o remoncie gmachu można było przeczytać: „Naród uczyni z Kolegium Więszego gmach reprezentacyjny dla naszej wszechnicy Jagiellońskiej, a zarazem skarbnicę pamiątek związanych z nauką światową i polską” (Roszko 1983). Domeną Muzeum jest więc kolekcja ściśle powiązana z działalnością Uniwersytetu, wzbogacona o dary kolekcjonerów sztuki. Warto zaznaczyć, że dla dyscyplin naukowych uprawianych na uniwersytetach muzea są depozytariuszami obiektów wykorzystywanych w badaniach naukowych (Barańska 2004). Inne cele, jakie wyznacza sobie instytucja, opierają się na ustawowych zapisach dotyczących gromadzenia, opracowywania naukowego, upowszechniania oraz konserwacji zbiorów. Kolejnym elementem modelu są strategie, czyli określenie obszarów działalności, które pozwalają realizować cele. W przypadku Muzeum UJ i innych

¹ Archiwum Emigracyjne i Muzeum Uniwersyteckie w Toruniu udostępnia swoją misję na stronie internetowej: <http://www.muzeum.umk.pl/onas.html>.

jednostek tego typu są to obszary m.in. zdefiniowane w ustawie o muzeach czy samym pojęciu muzeum: „prowadzi badania nad świadectwem ludzkiej działalności i otoczenia człowieka, gromadzi zbiory, konserwuje je i zabezpiecza, udostępnia je i wystawia, prowadzi działalność edukacyjną” (Folga-Januszewska 2009). Bez wątplenia domeną muzeów uczelnianych jest kadra, obejmująca specjalistów z różnych dziedzin, niekiedy równocześnie naukowców realizujących programy badawcze na uczelni. Pracownicy, wykorzystując warsztat muzealny, opracowują naukowo zbiory, wydają rozliczne publikacje, współpracują z innymi muzeami i instytucjami kultury. Działalność wystawiennicza, jako jedno z podstawowych zadań instytucji gromadzącej zbiory, jest szczególnie mocno akcentowana w Muzeum UJ. Skupia się ona m.in. na czasowych ekspozycjach interaktywnych, w tym na drugiej tego typu w Polsce, zatytułowanej *Nauki dawne i niedawne* zaprezentowanej w 2000 r. (Kluza 2014). W ciągu 18 lat Muzeum zrealizowało sześć wystaw o charakterze interaktywnym, pozwalającym zwiedzającym na samodzielne przeprowadzenie prostych eksperymentów poświęconych naukom przyrodniczym i matematyce. Obecnie wystawy pełnią funkcję pokazów objazdowych, zdobywając coraz większą popularność w różnych ośrodkach w Polsce. Inną domeną działalności muzeum uniwersyteckiego są zadania z zakresu edukacji, zdominowane przez lekcje muzealne o tematyce przyrodniczej i humanistycznej dla grup szkolnych, oraz oferta zaadresowana do studentów Uniwersytetu Trzeciego Wieku. Trzecim z kolei elementem modelu Ashridge są wartości, którym muzeum hołduje. I tu po raz kolejny należy odnieść się do struktury, w której Muzeum UJ funkcjonuje. Uczelnia podpisuje się bowiem pod Akademickim Kodeksem Wartości reprezentującym sposób myślenia całej społeczności akademickiej. Dokument nawiązuje do „podstawowych wartości obyczajowych i etycznych” zbudowanych przez wielowiekową tradycję, wskazując najważniejsze, m.in. prawdę, odpowiedzialność, życzliwość, rzetelność, tolerancję, lojalność, uczciwość, godność, a końcu wolność nauki i uczonych. W Statucie UJ jest mowa o podzieleniu wartości wyrażonych w *Magna Charta Universitatum*. Dokument, podpisany z okazji 900-lecia Uniwersytetu w Bolonii, podkreśla jedną z fundamentalnych wartości – wolność akademicką, a także tolerancję, szacunek i otwartość. Sygnatariusze karty, wśród których znajduje się Uniwersytet Jagielloński, zobowiązują się strzeżenia i promowania powyższych zasad. Wartości wyznawane przez instytucję są ściśle powiązane z ostatnią składową modelu Ashridge – standardami zachowań. Podobnie jak w innych muzeach podstawowym zbiorem zasad jest *Kodeks etyki zawodowej* (Wałoś 2009). Na podstawie zapisów ukształtowano art. 34 ustawy o muzeach, traktujący o przestrzeganiu przyjętych norm etyki zawodowej, zwłaszcza o działaniach mogących prowadzić do konfliktu interesów na linii pracownik – muzeum. Sam kodeks jest drogowskazem wypełnionym normami etycznymi, regułami postępowania i praktyki (Barbasiewicz 2012). Przystąpienie do społeczności, której Muzeum UJ jest członkiem, oznacza akceptację i przestrzeganie zasad kodeksu. Podobnie jak nauczycieli akademickich, tak i pracowników muzeum najstarszego polskiego uniwersytetu charakteryzują: odpowiedzialność, rzetelność wykonywanej pracy, poszanowanie dla prawdy naukowej. Dodatkowo zapisy Statutu Uniwersytetu odwołują się do „ukształtowanych w tradycji zwyczajów”, kształcąc „w duchu szacunku dla prawdy, poszanowania praw i godności człowieka, demokracji, patriotyzmu (...) sumiennej pracy”. Podjęcie poszukiwań i zestawienie ze sobą czterech powyższych elementów prowadzi do wskazania muzeum właściwego kierunku działania i określenia celu istnienia oraz tożsamości i sposobu postrzegania instytucji przez środowisko zewnętrzne.

Wobec zebranego materiału misję Muzeum UJ można ująć następująco: jest nią poznawanie, ochrona i przybliżanie współczesnym dziedzictwa Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Wyznaczenie misji jest tożsame z określeniem charakteru instytucji. Nie odpowiada jednak na pytanie, jakie szanse i zagrożenia napotkać może zarówno nowo powstała jednostka, jak i ta z długim stażem. Narzędziem ułatwiającym diagnozę stanu instytucji i określenia pozycji strategicznej jest analiza SWOT. Metoda pozwala dostrzec mocne i słabe strony w organizacji w porównaniu z szansami i zagrożeniami występującymi w środowisku (Varbanova 2015). Katarzyna Barańska zwraca uwagę, że w przypadku muzeów analizę należy zacząć od mocnych i słabych stron samej instytucji. Sens takiego działania odnosi się do najważniejszej składowej muzeum – kolekcji, w oderwaniu od której nie powinno się podejmować żadnych działań. Nie zawsze jednak kolekcja stanowi mocną stronę instytucji. Wyjątkowa wartość, unikatowość czy konkurencyjność są cechami wskazującymi, że można uznać zbiory za mocną stronę. W tym miejscu należy jeszcze zwrócić uwagę na to, z jakimi instytucjami się porównujemy, tak aby uzyskać miarodajne odpowiedzi. W analizie badane są także czynniki zewnętrzne, czyli niezależne od instytucji. Kolejnym elementem analizy jest określenie szans i zagrożeń w otoczeniu instytucji. W omawianym przypadku analizę SWOT przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Analiza SWOT Muzeum Uniwersytetu Jagiellońskiego

Mocne strony:	Słabe strony:
<ul style="list-style-type: none"> • unikatowa kolekcja • wykwalifikowana kadra • zabytkowy budynek • lokalizacja w ścisłym centrum Krakowa • rozbudowana współpraca z innymi instytucjami kultury • katalogi naukowe zbiorów 	<ul style="list-style-type: none"> • niewystarczające przestrzenie magazynowe • brak dostępu do funduszy zewnętrznych • niewystarczające zaplecze techniczne • zbyt duża liczba wystaw czasowych
Szanse:	Zagrożenia:
<ul style="list-style-type: none"> • współpraca z NGO w zakresie pozyskiwania funduszy • rozwój miasta 	<ul style="list-style-type: none"> • sytuacja prawna muzeów uczelnianych

Źródło: opracowanie własne.

Na potrzeby niniejszego rozdziału do analizy SWOT wybrano ogólny obszar działania Muzeum UJ, zwłaszcza mieszczący się w ustawowych zadaniach, takich jak: gromadzenie, opracowywanie, zabezpieczanie i konserwacja, urządzanie wystaw, działalność edukacyjna oraz udostępnianie zbiorów. Kolejność przedstawionych danych odnosi się do wpływu, jaki mają na instytucję i znaczenia dla niej, uszeregowane od najsilniejszych do najslabszych. Wewnętrzna analiza instytucji oparta została na zasileniach organizacji, tj. ludzkich, rzeczowych, finansowych, informacyjnych (Barańska 2004; Griffin 2002), których wskazanie i wykorzystanie jest istotnym elementem procesu zarządzania strategicznego (Varbanova 2015). Wobec powyższych największym atutem Muzeum UJ jest kolekcja dokumentująca nie tylko tradycję naukową Uniwersytetu, lecz także historię nauki. To tutaj znajduje się największa w środkowo-wschodniej Europie kolekcja historycznych instrumentów naukowych (Waltoś, Podlecki 2005) z reprezentującym ją tzw. Złotym Globusem Jagiellońskim z początku XVI w. Zbiory muzealne obejmują także zapisy testamentowe znakomitych kolekcjonerów,

m.in. spuściznę rodziny Pusłowskich czy Edwarda Rastawieckiego, zawierające rzeźbę, malarstwo, rzemiosło artystyczne i pamiątki (Chwalba 2009). Niewątpliwie mocną stroną Muzeum Uniwersytetu jest budynek położony w ścisłym centrum Krakowa, licznie odwiedzany przez turystów i mieszkańców. Collegium Maius to pierwsza siedziba Uniwersytetu Krakowskiego, jej historia sięga XV w. W Collegium najpierw mieszkali profesorowie teologii, potem było to miejsce dysput i spotkań ze studentami, a w końcu stało się biblioteką. Wykwalifikowaną kadrę stanowią pracownicy z wykształceniem i dorobkiem muzealnym w postaci opublikowanych katalogów zbiorów oraz zrealizowanych wystaw. Kustosze współpracują z instytucjami kultury, przygotowując wspólne wydawnictwa, wypożyczając eksponaty i konsultując opracowania naukowe zbiorów z pracownikami merytorycznymi innych muzeów oraz z kadrą akademicką w zakresie kwerend i udostępniania zbiorów do celów badawczych. Pracownicy merytoryczni uczestniczą m.in. w szkoleniach organizowanych przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, występują na konferencjach naukowych i seminariach, stale podnoszą kwalifikacje zawodowe.

Słabą stroną Muzeum jest bez wątpienia niewystarczająca przestrzeń magazynowa utrudniająca przechowywanie zarówno wielkogabarytowych obiektów, jak i darów. Muzeum uczelniane jest przez ustawodawcę zakwalifikowane jako muzeum prywatne z uwagi na osobę organizatora – osobę prawną, w tym przypadku Uniwersytet Jagielloński. Taka forma prawna wyklucza Muzeum z możliwości ubiegania się o środki zewnętrzne, np. w konkursach ministerialnych, wojewódzkich i miejskich. Brak funduszy ogranicza rozbudowę zaplecza technicznego, w tym powołanie dodatkowych specjalistycznych etatów. W obszarze działalności wystawienniczej Muzeum organizuje rocznie kilkanaście wystaw czasowych, w wielu przypadkach nieodnoszących się do głównego celu działalności Muzeum UJ wspomnianego w zaproponowanej misji. Wystawy co prawda cieszą się popularnością wśród odwiedzających, jednak nie wpisują się w specyfikę instytucji (Zięba 2017). Kolejny komponent analizy SWOT określa korzystne warunki i zagrożenia w środowisku zewnętrznym instytucji (Varbanova 2015). Bez wątpienia z punktu widzenia jednego z elementów analizy PEST, czyli otoczenia ekonomicznego, Muzeum musi upatrywać szans we współpracy z jednostkami sektora III. Fundacje, stowarzyszenia mogą stać się partnerami muzeów nie tylko przyjmując rolę wnioskodawcy (spełniającego wymagania natury prawnej ustanowione w regulaminach konkursu), lecz także pomysłodawców przedsięwzięć realizowanych wspólnie z Muzeum. Niemniej szans Muzeum należy upatrywać w rozwoju miasta Krakowa. Wpis miasta na pierwszą listę światowego dziedzictwa kulturowego i naturalnego UNESCO, m.in. ze średniowiecznym centrum Krakowa, w obrębie którego zlokalizowany jest gmach Collegium Maius, status Europejskiej Stolicy Kultury w 2000 r., strategia rozwoju miasta skupiona na promowaniu Krakowa jako ośrodka kultury są elementami, w które Muzeum może się wpisać ze swoją ofertą jako pierwsza siedziba najstarszej polskiej uczelni, bez której trudno sobie wyobrazić rozwój miasta. Napływający coraz liczniej turyści są potencjalnymi odbiorcami tej oferty.

Po stronie zagrożeń największą obawę wzbudza sytuacja prawna muzeów uczelnianych. Jak wspomniano, są to jednostki powołane przez uczelnie, czyli osoby prawne. Zgodnie z ministerialnym podziałem muzea szkół wyższych należą do kategorii muzeów prywatnych, co m.in. pozbawia je możliwości bezpośredniego pozyskiwania funduszy zewnętrznych.

Muzeum Uniwersytetu Jagiellońskiego jest niewielką jednostką organizacyjną Uniwersytetu, funkcjonującą między Ministerstwem Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Wypełniając zadania na rzecz Uniwersytetu Jagiellońskiego, podlega ustawie – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, równocześnie musi się także wywiązać z obowiązków nałożonych przez ustawę o muzeach. Z podwójnej przynależności płynie tyle samo szans, ile zagrożeń. Choć jednostka nie ma sformalizowanej misji, która określałaby jasno charakter instytucji, wykwalifikowana kadra, wykorzystując atuty kolekcji, podejmuje działania zmierzające do osiągnięcia podstawowych celów jednostki. Pozostaje wierzyć, że wraz z wdrażaniem nowej ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce – zdefiniowanie misji instytucji stanie się koniecznością.

PYTANIA

1. Dlaczego rozważne sformułowanie misji organizacji jest ważnym krokiem w realizacji celów?
2. Dlaczego istotne jest znalezienie punktu odniesienia w przeprowadzeniu analizy SWOT?
3. Podaj i omów obszary funkcjonalne przeprowadzania analizy SWOT. W sobie znanej, konkretnej instytucji kultury spróbuj określić najważniejsze obszary badania.
4. Które z sektorów makrootoczenia instytucji kultury mogą mieć na nią największy wpływ i dlaczego?

BIBLIOGRAFIA

- Barańska K. (2004), *Muzeum etnograficzne. Misje, struktury, strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Barańska K. (2013), *Muzeum w sieci znaczeń. Zarządzanie z perspektywy nauk humanistycznych*, Attyka, Kraków.
- Barbasiewicz A. (2012), Czy polskich muzealników obowiązuje kodeks ICOM? Uwagi o prawnych aspektach etyki muzealnej, „Muzealnictwo”, t. 53.
- Chwalba A. (2009), *Collegium Maius*, Księgarnia Akademicka UJ, Kraków.
- Czarnecki S. (2015), *Nowa widownia. O promocji w kulturze*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Folga-Januszewska D. (2009), *Muzea w Polsce w latach 1989–2008*, „Muzealnictwo”, t. 50.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2014), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Griffin R.W. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa.
- Hagoort G. (1996), *Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Janse B. (2019), *Ashridge Model*, [online] www.toolshero.com/strategy/ashridge-model/ (dostęp: 30.01.2020).
- Kluza M. (2014), *Naukowe wystawy interaktywne w Polsce*, „Opuscula Musealia”, t. 22.
- Koźmiński A.K. (2000), *Organizacja*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa.
- Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Roszkowski J. (1983), *Collegium Maius i jego lokatorzy*, Krajowa Agencja Wydawnicza, Kraków.

- Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa.
- Statut Uniwersytetu Jagiellońskiego (2019), [online] www.uj.edu.pl/universytet-z-collegium-medicum/akty-prawne (dostęp: 19.02.2020).
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz.U. 2020 r. poz. 902).
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. z 2020 r. poz. 194).
- Varbanova L. (2015), *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, przekład Tomasz Piwowarczyk, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Waltoś S. (2009), *Kodeks Etyki ICOM dla Muzeów*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Waltoś S., Podlecki J. (2005), *Collegium Maius Uniwersytetu Jagiellońskiego*, Wydawnictwo Karpaty – Andrzej Łączyński, Kraków.
- Zięba K. (2017), *Między misją muzealną a działalnością wystawienniczą*, „Rocznik Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu”, t. 9.
- Zięba K. (2018), *Muzea uczelniane w Polsce*, „Muzealnictwo”, t. 59.
- Żygulski Z. (1982), *Muzea na świecie*, PWN, Warszawa 1982.